

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning HT-13

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Louise Björkenskar

Handledare: Östen Ohlsson

Examinator: Patrik Zapata

När storindustrin sviker

En uppsats om tre kommuners strävan efter bättre tider.

Sammandrag

Globaliseringens framväxt, har bidragit till en allt mer ökad konkurrans, ute på världsmarknaden. Detta har lett till att industrierna i Sverige, på senare år fått det allt svårare. Många industrier har tvingats till konkurs, eller så har billig arbetskraft och låga skatter lockat företag att flytta sina fabriker utanför Sveriges gränser.

Denna uppsats beskriver, hur tre olika kommuner agerat då de fått reda på att stora industrier kommer att läggas ner. Fokus ligger på kommunstyrelsens beslutsfattande, samt vilka faktorer som kan förklara skillnader eller likheter i deras val av arbetsprocess.

Teorierna som ligger till grund för analysen av empirin består delvis av tidigare forskning i ämnet, samt institutionell teori.

Jag valde att intervjua kommunalråden i respektive kommun, för att få en övergripande förståelse kring deras arbetsprocesser. Svaren från intervjuerna har jag sedan jämfört med hjälp av fem rubriker.

Resultatet av analysen visar att faktorer, såsom historisk bakgrund, geografiskt läge och förväntningar från samhället, kan besvara likheter och skillnader i kommunernas sätt att agera.

Nyckelord: nedläggningar, kriser, institutioner, beslutsfattande

Innehållsförteckning

1. Inledning och problemformulering.....	4
1.1 Syfte.....	5
2. Teoretisk utgångspunkt.....	6
2.1 Tidigare forskning	6
2.1.1 Förutsättningar.....	6
2.1.2 Nedläggning av Ericsson och Continental.....	7
2.1.3 Initiativ och åtgärder.....	8
2.1.4 Förklarande faktorer.....	9
2.2 Definition av begreppet kris.....	11
2.3 Kriser och organisationer.....	12
2.4 Den skandinaviska institutionsteorin.....	13
3. Metod.....	17
3.1 Val av metod.....	17
3.2 Val av kommuner och intervjupersoner.....	17
3.3 Tillvägagångssätt	17
4. Jämförelse mellan tre kommuner.....	18
4.1 Presentation av kommuner och fall.....	18
4.2 Empirisk jämförelse.....	21
4.2.1 Initiativ.....	21
4.2.2 Åtgärder.....	22
4.2.3 Kommunikation.....	25
4.2.4 Samverkan.....	27
4.2.5 Utveckling på lång sikt.....	30
5. Analys.....	31
5.1 Vad talar för att kommunerna genomgått en kris?.....	32
5.2 Vilka skillnader/likheter går att urskilja?.....	32
5.3 Vilka faktorer påverkade arbetet ur krisen?.....	34
5.4 Övriga reflektioner.....	35
6. Slutsats	36
6.1 likheter/skillnader.....	36
6.2 påverkande faktorer.....	37
6.3 Vidare forskning.....	37
7. Referenser.....	38
7.1 Litteratur.....	38
7.2 Elektroniska källor.....	38
7.3 Intervjuer.....	39

1. Inledning och problemformulering

Den svenska industrin har sedan slutet av 1800-talet varit en grundpelare för hur vårt samhälle formats och växt till den moderna stat vi idag är. Det har varit en era dominerad av stora jättar, som regerat både på den svenska och nationella marknaden. Med gruvor och skogsbruk uppe i norr, till elektronik samt bilindustrier nere i syd, har den svenska tillväxten inte haft några större problem att frodas.

Men alla eror går mot ett slut och idag är många av de stora jättarna enbart minnen blott. Allt fler företag flyttar sina verksamheter till länder med billig arbetskraft eller låter mindre företag ta över delar av produktionen. Kvar står arbetarna, utan den sociala trygghet som ett jobb innebär. Det finns få samhällen som förväntar sig att den största arbetsgivaren i trakten skall försvinna. Dessvärre har antalet stora industrier som lagts ner på senare år bara ökat. Det politiska styret förväntas hjälpa drabbade med försörjning och möjlighet till ny sysselsättning, vilket inte alltid är så lätt, speciellt inte i lågkonjunkturer. Det är inte alltid de lyckas uppfylla samhällets förväntningar. Många berörda väljer därför att söka sig till andra kommuner, där möjligheterna för sysselsättning är större.

Vad denna uppsats fokuserar på, är hur det politiska styret i kommuner som drabbats av stora nedläggningar arbetar för att täppa igen luckan som bildats i näringslivet.

Kommuners sårbarhet har varit en återkommande fråga sedan den industriella krisen under 70-talet. Tidigare har man sett de stora företagen som den ledande jobbmotorn och därför har man enbart undersökt deras möjligheter att skapa nya jobb. Faktorer som påverkar möjligheten för mindre till medelstora företag att starta, har därmed inte betraktats som betydelsefulla. Tidigare forskning förklarar således inte varför kommuner som tidigare ansetts vara sårbara, klarat större nedläggningar medan kommuner med några få, jättelika företag haft stora svårigheter att återhämta sig.

Huruvida kommuner lyckas skapa jobb eller ej, behöver inte enbart bero på kommunerna själva. I ett samhälle som länge haft en stark industrikultur, lägger folk värde i att jobba på industrin. I vissa fall har man arbetat på samma företag i flera generationer, vilket får studier eller egenföretagande att kännas skrämmande och väldigt långt borta (Axelsson, Bornefalk 2011).

Det finns flera förklaringar till varför stora industrier lägger ner. Ofta kommer beskedet utan

någon som helst förvarning och chockar hela bygden. Arbetsmarknaden förändras och nedläggningar behöver inte längre bero på konkurs. Det kan också bero på att; huvudkontor flyttas till större städer, bolag köps upp av andra bolag, företag flyttar sin produktion till länder med billigare arbetskraft och lägre skatter. Organisationer måste ständigt förändras för att anpassa sig till den rådande marknaden och med den förändringen följer ofta nedskärning och omorganisering.

Under 2000-talet har man även fått en ökad konkurrens inom de mer kunskapsintensiva branscherna, då tillväxtländer så som Kina och Indien snabbt tagit sig in på den nationella marknaden (Axelsson, Bornefalk 2011).

Konsekvenserna som uppstår om inte kommunen lyckas lösa jobbsituationen, är att den yngre befolkningen flyttar ut för att söka lyckan på annat håll. Kvar i kommunen finns en åldrande befolkning, vilket har stora effekter på skattebasen och på så sätt den kommunala budgeten. Kommunen riskerar att tappa sin attraktivitet, vilket minimerar inflyttning och investerare. (Axelsson, Bornefalk 2011)

1.1 Syfte

Syftet med den här uppsatsen, är att jämföra hur tre kommuner med olika förutsättningar, agerat vid stora nedläggningar. Jag vill bidra till en ökad förståelse kring varför kommuner inte alltid agerar likadant och fattar samma beslut.

För att uppfylla uppsatsen syfte kommer jag att utgå ifrån två frågeställningar.

- *Vilka skillnader/likheter går att urskilja mellan de tre kommunernas arbetsprocess?*
- *Vilka faktorer har påverkat kommunernas val av arbetsprocess?*

Frågorna är allmänt ställda så att jag så förutsättningslöst som möjligt kan få fram relevant information för att besvara mitt syfte. Den här uppsatsen fokuserar enbart på kommunstyrelsens upplevelser och faktorer som kan förklara deras beteende, därför beskrivs inte hur andra aktörer påverkas av samma kriser, om det inte har haft betydelse för kommunstyrelsens arbete. Jag har valt att koncentrera mig på kommunstyrelsen som organisation och kommer därför inte att lägga fokus på enskilda individer.

2. Teoretisk utgångspunkt

Detta kapitel beskriver den teori som analysen av det empiriska materialet grundas i. För att få en djupare förståelse kring faktorer som kan påverka hur kommuner agerar vid stora nedläggningar, beskrivs inledningsvis en tidigare forskningsrapport i ämnet. Vidare definieras begreppet "kris" vilket ofta används i media, för att förklara den rådande situationen i samhällen som precis fått reda på att industrin kommer läggas ner. Avsnittet tar även upp hur organisationer kan lära och förändras av kriser. Slutligen presenteras den skandinaviska institutionsteorin, som fördjupat sig i organisationers beteenden och deras strävan efter legitimitet.

2.1 Tidigare forskning¹

2008 skrev Pär Isaksson en underlagsrapport till globaliseringsrådet, om vad som sker i samhällen där storindustrierna flyttar ut. Rapporten fokuserar på Gislaved och Söderhamns kommun, som båda drabbades av stora nedläggningar under början av 2000-talet. Studien förklarar delvis vilka förutsättningar, som legat till grund för kommunernas näringslivsutveckling efter nedläggningarna och på vilket sätt dessa förutsättningar påverkat kommunernas fokus på olika åtgärder. Studien jämför även hur Gislaved och Söderhamn agerat för att ta sig ur krisen och tar slutligen upp sex förklarande faktorer till varför den ena kommunen klarat sig bättre än den andra. Några av faktorerna återkommer senare i analysen av min empiri.

2.1.1 Förutsättningar

Gislaved och Söderhamn är två småkommuner i glesbygden, som båda är utsatta för en trend av årlig befolkningsminskning. De är inte heller på något sätt unikt natursköna och båda saknade möjligheter till högre utbildning. Bristen på vidareutbildning leder i de flesta fall till att unga och välutbildade istället söker sig till storstäder där fler möjligheter finns.

¹ All fakta i avsnitt 2.1 är taget från underlagsrapport nr 7 2008 till Globaliseringsrådet.
http://www.barometern.se/multimedia/archive/00206/industriutredning_206352a.pdf (Hämtat 2012-12-19)

Den äldre befolkningen må stanna kvar i kommunen, men det är få gamla som väljer att flytta in, då det finns vackrare områden där de kan spendera sin ålderdom. Effekterna av en krympande befolkning gör det svårare att skapa egen tillväxt. Skatteunderlaget minskar och folk vill inte investera i ett samhälle som tydligt visar upp en negativ trend.

Arbetslösheten i de två kommunerna steg efter nedläggningarna, men den skilde sig markant mellan dem. Medan Söderhamn kommun nådde en topp på 12 procent kom Gislaved aldrig över 5 procent. Gnosjö-andan som florerar i regionen kring Gislaved är det fenomen som bäst förklarar den stora skillnaden. Begreppet syftar på det entreprenadskap som råder och som blickar flera hundra år bak i tiden. Gnosjöandan utmärks av en rad livskraftiga, små till medelstora företag som samverkar, bär upp ekonomin samt för med sig innovationskraft till bygderna.

Söderhamn kommun gick in i krisen med helt andra förutsättningar i det regionala näringslivet. Kommunen har under de senaste hundra åren, präglats av stora industrier och på 70-talet var hela 90 procent av invånarna anställda av de fem största industrierna i kommunen. I följderna av energi- och kostnadskrisen i mitten av 70-talet, halverades den totala industrisysselsättningen. Antalet anställda minskade från 5000 till 2500 under de närmsta 20 åren. Även de offentliga verksamheterna flyttade ut ur kommunen och det var inte förrän runt år 2000 som kommunen återhämtade sig, då Ericsson Component gick som bäst.

2.1.2 Nedläggning av Ericsson och Continental

Efter år 2000 skedde dock en totalförändring av telekomsektorn, vilket tvingade Ericsson att sälja verksamheten till det Amerikanska företaget Emerson. Efter tre år meddelade Emerson att konjunkturen vänt och att de inte längre fick in några nya ordar, vilket bidrog till att man varslade alla anställda och flyttade produktionen till lågkostnadsländer i Asien. 1200 personer blev direkt arbetslösa. Nedläggningen påverkade även småföretagen inom servicesektorn, som varit beroende av företaget. Hela företagsklimatet i kommunen ändrades snabbt till det negativa och under våren 2005, undertecknade över 200 företagare ett brev till statsministern Göran Persson, där man efterlyste lättnader för entreprenörer i bygden.

Däcktillverkaren Continental vars ena fabrik låg i Gislaved, meddelade 2001 att det inte längre var ekonomiskt hållbart att ha kvar produktionen i Sverige, då rörliga kostnader så som arbetskraft, var alldeles för höga, enligt koncernledningen. Continentals nya mål var att ha hälften av all produktion i lågkostnadsländer. Fabriken i Gislaved flyttades snabbt till Portugal.

Beslutet om Continentals nedläggning kom som en blixtnad från klar himmel och de flesta såg det som ett mycket hänsynslöst beslut. Fackförbunden ordnade fackeltåg och demonstrationer hölls både utanför riksdagen, men även på plats utanför Continentals huvudkontor i Tyskland. Demonstranterna fick dock inget gehör och koncernledningen avvisar till och med förslag om att sälja anläggningarna till andra företag.

2.1.3 Initiativ och åtgärder

Kommunledningen i Gislaved, höll med om att Continentals tillvägagångssätt var brutalt och startade därför en samverkansgrupp, för att försöka lösa situationen. De bjöd in den lokala företagsledningen, länsstyrelse och facken och beslutade snabbt att arbetsförmedlingen skulle flytta in i fabrikslokalerna tillsvidare. Oron i kommunen var stor, men det rådde ingen krisstämning.

Det uppkom en lokal debatt om kommunen skulle ta över lokalerna, eller om privata aktörer skulle få bygga ett shoppingcenter med gokartbana. Inga av dessa förslag verkställdes dock då den småländska Weland-gruppen, köpte upp lokalerna. Företaget flyttade in sin redan befintliga produktion från Italien, till fabriken i Gislaved. Åren därpå var det även flera mindre företag, som kunde fylla lokalerna efter Continental.

Gislaved återhämtade sig snabbt och redan 2007 var arbetslösheten som bortblåst. 279 personer var registrerade hos arbetsförmedlingen, medan det fanns 250 lediga platser. Inom industrierna fanns det utrymme för personer utan utbildning, men när mer kunskapsintensiva branscher tar över marknaden hamnar dessa personer lätt i ett utanförskap. Den okvalificerade arbetskraften är ett fortsatt problem i kommunen.

För Söderhamn kommun gick det inte lika bra. Den totala arbetslösheten steg upp mot 12 procent och värst var det för ungdomarna, där var femte person stod utan jobb år 2006. Trots en relativ stark invandring minskade invånarantalet med 1000 personer mellan 2001-

2005. Pendlingen ut från kommunen ökade markant och för många var det den enda utvägen, om man ville bo kvar i kommunen.

Kommunen etablerade framtidsprojektet vision 2012, som innebar att stärka det lokala företagsklimatet, som sedan 2001 blivit sämre och sämre, enligt undersökningar gjorda bland kommunens företagare. Kommunen gjorde en kraftanstängning och drog ner driftkostnaderna med 85 miljoner kronor under åren 2003-2006, för att kunna satsa på det lokala näringslivet. Kommunledningen har konsekvent vägrat att använda begreppet kris och ser det istället som sin största uppgift att förmedla framtidstro inom kommunen.

2.1.4 Förklarande faktorer

Humankapitalets kvalitet i vid mening, (social tillit, ledarskap, entreprenörskap och lärande) brukar användas som förklarande faktorer, då man undersöker varför vissa regioner, lyckats bättre än andra. Pär Isaksson tar även med andra faktorer i sin analys, så som infrastruktur, kompetens, kommunens roll, den regionalekonomiska styrkan, entreprenörskap samt produktionsstruktur. Nedan presenteras hans slutsatser.

-Infrastruktur

Isakssons undersökning kunde inte påvisa att infrastrukturen spelade en avgörande roll för tillväxten, då Söderhamn var den kommun med bäst kommunikationer, medan Gislaveds infrastruktur var ganska dålig jämförelsevis. Däremot hade det kunnat vara så att Söderhamn drabbats ännu värre, om de inte hade haft de infrastrukturella möjligheterna.

-Kompetens

Utbildningsnivån kunde inte heller förklara varför Gislaved klarat sig bättre, då de även har en längre kompetensnivå än Söderhams invånare. Detta skulle istället kunna förklaras av att det inte finns en tillräckligt bra kommunikation mellan företag och invånare i Söderhamn. Det kan leda till att företagen inte anser att det är värt att annonsera om nya arbetstillfällen, då man vet att det saknas kompetens.

-Kommunens roll

Kommunens roll efter nedläggningar kan antingen vara att agera offer, eller att vara aktör. Offerstämpeln var vanligt förekommande under 70-80 talet, då regeringen gick in med stora resurser och ofta etablerade någon form av ersättningsverksamhet i kommunen. Nu är det däremot mer vanligt att kommunen agerar som aktör, för att skapa ett mer livskraftigt entreprenörskap. Både Gislaved och Söderhamns kommunstyrelse delar många likheter, då många av politikerna själva är, eller varit företagare och på sätt förstår, vilka resurser som krävs för att lyckas. De har även blivit mer angelägna att sprida information om nyföretagande och man har till och med låtit skolorna uppmuntra till ungt företagande och framför allt vidarestudier.

De två kommunernas främsta åtgärder liknar däremot inte alls varandra. Söderhamn försökte få en europeisk flygskola till kommunen, men misslyckades med detta då de inte fick tillåtelse från EU. Gislaved fokuserade istället på ett omfattande näringslivsprogram. Kommunen tog emot ett statligt stöd på 5 miljoner kr för att kunna implementera arbetet, där det ingick både samverkan med de olika plast- och metallbearbetningsbolagen i regionen, samt en lokal företagsutvecklingsplan.

-Regionalekonomisk styrka

Egen tillväxt är svår att uppnå i kommuner med 20 000-30 000 invånare. Det finns ofta få möjligheter att specialisera sig inom flera områden, så i det avseendet har både Gislaved och Söderhamn lika dåliga förutsättningar. Däremot ligger Gislaved som sagt inom gnosjöområdet som är Sveriges mest industritäta område, medan Söderhamn som ligger i Gävleborgs län, inte alls har samma dragkrok. Om man vill ta sig till närmsta stad med relativt god variation på arbeten, Gävle, är det en sträcka på ca 80 km. Söderhamn har med andra ord, främst varit hänvisad till sina egna resurser.

-Entreprenörskap

Entreprenörskapet i de två kommunerna speglar en relativt lika nivå. De ligger båda två på ungefär samma procentandel när det kommer till nyföretagande och på senare år har Söderhamn till och med gått om Gislaved. Det som skiljer dem åt är att företagen i Gislaved har större chans att lyckas, samt att expandera, än vad de har i Söderhamn. En förklaring till detta kan vara att man främst fokuserar på industrisektorn i Gislaved, medan det är

tjänstesektorn som växer i Söderhamn. Med en hög andel industriellt småföretagande, har kommuner bättre förutsättningar att klara externa chocker.

-Produktionsstruktur

I och med globaliseringens frammarsch har det blivit allt mer viktigt för företag att stå starka på den globala marknaden. Ofta har industrier lättare att konkurrera där, vilket kan vara en av anledningarna till varför Gislaved lyckats så mycket bättre än Söderhamn. Kommunens småindustrier har inte stått i skuggan av någon stor jätte och efter Continentals avveckling växte det fram ännu fler småindustrier. Framför allt har närheten till Göteborgsregionen varit viktig, där de stora bilindustrierna har sina säten, då de är i stort behov av närliggande underleverantörer. Gislaved har blivit ett kluster av småindustrier inom plast och gummiteknik, vilket har bidragit till att man kunnat hjälpa varandra med kompetens och utveckling. Ett sådant kluster saknas helt i Söderhamn, där de befintliga industrierna fokuserar inom helt olika områden.

2.2 Definition av begreppet kris

Media använder gärna begreppet kris, när de beskriver den rådande situationen, i kommuner som drabbats av större nedläggningar. Vad innebär en kris för samhället och framför allt för beslutsfattarna, vars ansvar är att leda samhället ur kriser? För att möjliggöra en djupare förståelse för mina tre fall, kommer jag främst att använda mig av Sven Silverbos definiering av begreppet. I sin bok "demokratisk och effektiv styrning" beskriver han vilka situationer som innefattar en krissituation, samt vilken typ av utveckling som kan ske inom organisationen, under deras arbete ur krisen. Detta är viktigt att klargöra, dels för att kunna avgöra om mina tre fall verkligen är drabbade av en samhällskris, men även för att kunna förklara deras olika beteenden.

Ordet kris har ofta olika betydelse för olika människor. I vardaglig kontext, används begreppet som förklaring till oönskade livssituationer. En samhällskris utmärks emellertid av att grundläggande värden hotas, så som demokrati eller människors frihet. En kris berör väldigt många människor och leder till att stora delar av samhället inte fungerar som sig bör

(krisinformation.se)

Stora rubriker i media, har lett till att begreppet används i en allt bredare utsträckning och nu inkluderas vanligtvis det mesta som inte är önskvärt.

Det kan till exempel vara; att högt prioriterade målsättningar för en beslutsenhet hotas, samtidigt som tiden för beslutsfattandet är begränsad, händelser där stora värden står på spel och där beslutsfattandet sker under stor osäkerhet och tidspress. I stort sätt kan allt som inkluderar oväntade och svårhanterliga situationer ses som en kris. Problemet med denna mer subjektiva definition är att det blir svårt att avgöra när kriser börjar och slutar, eftersom skilda aktörer uppfattar situationer på olika sätt, vid olika tidpunkter. I praktiken är det eliten, så som politiker och högt uppsatta tjänstemän, som har makten att bestämma när kriser börjar eller slutar (Siverbo & Andersson-Felé 2007:609).

2.3 Kriser och organisationer

Det råder olika uppfattningar om vilka effekter kriser har eller kan få bland politiska beslutsfattare och offentliga organisationer. Deras förmåga att förändras av kriser speglar inte någon enighet. I vissa fall har man sett att institutionernas organisering inte möjliggör att ta tillvara på nya erfarenheter då besluten förhandlas fram i en maktstruktur mellan parter. Det spel som äger rum mellan aktörerna inom maktstrukturen anses vara av större vikt, för att förklara förändringen i organisationen, än vad lärande genom logiska resonemang och analyser över det som inträffat gör. Man tar bara tillvara på de erfarenheter som passar ihop med maktstrukturen. När beslutsfattarna känner sig hotade finns det även en möjlighet att de stänger av informationskanalerna inom organisationen och enbart fattar beslut baserade på gamla tanke-och handlingsmönster. Dessa mönster kan mycket väl ha fungerat vid tidigare situationer och man kanske anser att man tar tillvara på sina tidigare erfarenheter, men då förutsättningar ofta ser olika ut från fall till fall, blir det istället överinlärning.

I andra fall har man tydligt kunna se att institutioner medvetet analyserar erfarenheter och förändring av rutiner, för att kunna hantera problem bättre i framtiden (Siverbo & Andersson-Felé 2007:611f).

Kriser kan antas påverka politiska institutioner både positivt och negativt. Kriser behöver inte leda till kaos och misär, utan kan istället öppna upp för nya möjligheter och förutsättningar

till förändring. Till exempel så fokuserar ofta hela organisationen väldigt intensivt, mot en specifik fråga som anses viktig att fort lösa, vilket påskyndar hela arbetsprocessen. Detta underlättar även granskningen av beslutsfattarnas arbete. Då de inte fokuserar på många olika fall samtidigt, kan man lätt kan följa vilka beslut som leder till vad.

Även beslutsfattarna får lättare att granska och omvärdera sitt eget arbete, då samarbeten mellan olika aktörer ofta ökar under kriser. På så sätt får de chans att på nytt utvärdera, jämföra och ifrågasätta deras samverkan med de olika aktörerna (Siverbo & Andersson-Felé 2007:612).

Det är svårt att påvisa samband mellan organisationers upplevelse av en kris och att lärande skulle ske som följd av detta. Däremot har man kunnat identifiera faktorer som motverkar, eller främjar lärandet, vilka är relaterade till organisationens förmåga att lära och förändra sig generellt samt till krisens specifika egenskaper. För att underlätta långsiktigt lärande bör krissituationens olika aspekter identifieras och i efterhand analyseras, för att slutligen relateras till de nya förhållandena. Det är med andra ord mycket svårt att generalisera forskningsresultat (Siverbo & Andersson-Felé 2007:620).

2.4 Den skandinaviska institutionsteorin

Den skandinaviska institutionsteorin menar att organisationer inte alltid agerar rationellt, utan snarare förklaras deras beteenden av inlärdna mönster och utomstående faktorer. Jag har främst valt att utgå från Nils Brunsson som beskriver varför offentliga organisationer agerar som de gör när det kommer till beslutsfattande, handling och ansvar. Då jag ska jämföra tre olika politiska organisationers arbetsprocess vill jag med hjälp av Brunssons förklaring först reda ut vad en politisk organisation innebär och vad som krävs för att organisationen skall behålla sin legitimitet. Avslutningsvis redogörs Ulla Eriksson Zetterquist förklaring till hur organisationers strävan efter legitimitet genom att härma varandra.

Den politiska organisationen utgörs främst av olika intressen och åsikter. Då folk med olika värderingar blir invalda i organisationen, är det naturligt att konflikter uppstår. Utan konflikter skulle inte de olika intressenternas värderingar speglas och på så sätt förespråka väljarna inom organisationen. Konflikter är därför en grundförutsättning för den politiska organisationens legitimitet (Brunsson & Adler 1989:19f).

Att behålla sina olika värderingar är inte alltid enkelt. När man arbetar tätt ihop är det lätt att skapa en gruppdynamik där grupptänk styr, istället för individers separata åsikter. Det är viktigt att samhällets alla normer blir representerade inom organisationen för att undvika missnöje bland invånare (Brunsson & Adler 1989:20f).

Under 60-talet var de flesta kommuner små och likaså partipolitiken. Samarbeten mellan partierna var vanligt så när bostadskrisen eskalerade, var alla överrens om att fler bostäder snabbt behövdes byggas. Då inga konflikter var i vägen kunde man lägga all sin fokus på handling. När folk såg att saker och ting faktiskt blev gjort och att politikerna höll sina löften, fick hela den politiska organisationen en ökad legitimitet. Där emot tappade den en viss legitimitet på den politiska delen, då deras nära samarbete ledde till ett alldeles för internt beslutsfattande, som var näst intill hemligt för allmänheten (Brunsson & Adler 1989:35).

Den politiska organisationen lägger ner stor del av sin tid på beslutsfattande och rationellt tänk. Alla de olika intressenternas ideologier måste beaktas i beslutsprocessen. Därför ligger fokus oftast på just problemlösning då den politiska organisationen ständigt möts av nya problem, antingen inom organisationen eller ute i samhället.

Ett stort värde läggs i hur man uttrycker sig i både skrift och tal. Vad man säger behöver dock inte spegla hur man agerar. Prat, beslut och agerande ligger ofta långt ifrån varandra. På så sätt kan man uppfylla så många förväntningar ifrån samhället som möjligt (Brunsson & Adler 1989:23).

För att utveckla detta har jag valt att fördjupa mig i hur den politiska organisationen påverkas av omvärlden och dess olika normer. Eftersom denna uppsats skall beskriva vilka beslut kommunstyrelser tar och framför allt *varför* man tar besluten, anser jag att Nils Brunssons text om beslutsfattande, är till stor hjälp i analysen av de tre olika kommunerna.

Brunsson menar att man kan se beslutsfattande som uttryck för en institution. Det vill säga ett rutinmässigt handlingsmönster som oftast tas för givet men som bildar färdiga förklaringar. Idén att beslut handlar om val är en sådan förklaring. De flesta tar för givet att beslut är det samma som att välja mellan olika alternativ. När man skall förklara beslut för andra, beskriver man därför ofta beslut som varför man gjort vissa val. Det finns alltså inte enbart regler som beskriver hur man skall fatta beslut, utan även hur man bör förklara

dem(Brunsson 1998:43).

I en rationell beslutsprocess känner beslutsfattarna till sina värderingar och utgår därför från dem vid beslutstagandet. De väger sina olika preferenser mot varandra och undersöker noga alla relevanta handlingsalternativ och deras konsekvenser. Utifrån detta fattar de sedan beslut som man kan kalla för rationella.

Verkligheten ser inte alltid ut så här, utan studier visar att beslutsfattare i praktiken är ganska dåliga på att följa dessa råd. De flesta uppvisar till och med klara irrationella drag. De vet inte riktigt vad de vill och de undersöker för få alternativ och konsekvenser. Då många beslut gäller framtida handlingar uppstår det lätt en viss osäkerhet bland beslutsfattarna då det är svårt att föreställa sig hur framtiden kommer att se ut. Den rationella modellen kan därför vara svår att tillämpa då kunskap och kompetens saknas.

En annan orsak till varför man bryter mot de rationella reglerna är att beslutsprocessen möjligtvis handlar om andra saker än enbart val. Beslut kan även skapa handling, ansvar och legitimitet (Brunsson 1998:44f).

I ledningar där beslutsfattarna är många och där man representerar olika intressen, är det svårt att bestämma vilken vikt olika preferenser skall ha. De måste kunna åstadkomma gemensam handling och för att komma dit är det mer effektivt om alla är eniga, om vad som behöver göras. Det kan i och med detta vara bättre att först gå igenom konsekvenserna och i efterhand se vilka preferenser som passar de rådande konsekvenserna. På så sätt fungerar preferenserna som argument för handling, istället för kriterier till val.

Även motivation, förväntningar och sociala bindningar påverkar organisationens handlingskraft och bör därför vara starka. Besluten bör av den orsaken utformas för att stärka dessa faktorer(Brunsson 1998:46f).

Efter en stor nedläggning förväntas kommunstyrelsen ta ansvar både för de direkt drabbade personerna, samt för de negativa effekter som sker i hela kommunen efter en stor nedläggning. Att visa invånarna i kommunen att man tar ansvar är därför av stor vikt för kommunstyrelsens legitimitet. Brunsson presenterar nedan olika sätt man kan visa ansvar på. Detta stycke är nödvändigt för att kunna stärka de tre kommunernas agerande.

Att beslut ger ansvar har stor betydelse för hur beslutsprocessen är utformad. För att ansvar skall kunna tas måste beslutsprocessen klart och tydligt peka ut vem eller vilka som orsakar handling.

Organisationer använder sig ofta utav formella möten med protokoll som talar om vilka beslut som fattats av vem. Omröstningar använts för att ta reda på vilket beslut som majoriteten föredrar, men även för att se vem eller vilka som tycker vad (Brunsson 1998:49). Hur mycket ansvar en individ får beror också på hur många personer som ingår i beslutsfattandet. Om många individer är involverade i beslutsprocessen späds fördelningen ut på hela gruppen i högre grad. Ansvar kan även spridas ut genom tid. Man kan dela upp beslut i delbeslut och på så sätt görs ansvaret mindre (Brunsson 1998:51).

För att undvika ansvar är det vanligt att beslutsfattare gör sin egen roll mindre synlig. De kan hävda att de inte deltog i beslutet eller att de tillhörde minoriteten och på så sätt inte kunde påverka. De kan även få det att låta som att det bara fanns ett möjligt val eller att de tvingades ta ett visst beslut på grund av yttre krafter (Brunsson 1998:50).

Ibland speglar omgivningen olika normer och krav och då kan organisationen visa ansvar genom att handla i enighet med vissa normer och sedan besluta i enighet med andra. Prat är en tredje faktor man använder sig utav för att möta samhällets förväntningar. Man pratar, man beslutar och man handlar olika så att samhällets alla normer skall bli tillfredställda. Brunsson kallar detta beteende för organisatoriskt hyckleri (Brunsson 1998:56).

När kriser sker runt om kring en organisation, är det vanligt att man ber andra, som varit med om liknande händelser om hjälp. Denna typ av samverkan visar sig i alla tre fall av de tre kommuner jag fokuserar på. Därför har jag valt att använda mig utav Ulla Eriksson Zetterquist teori som beskriver hur organisationer skapar legitimitet genom bland annat samarbeten.

Zetterquist menar att organisationer härmar varandra för att förbättra faktorer som effektivitet, legitimitet och kunskap. Det är vanligt att man kollar på hur andra, liknande organisationer gjort för att uppnå ett specifikt mål och sedan göra likadant. På så sätt kan organisationer spara både tid och resurser då man slipper göra om andras misslyckanden och kan fokusera enbart på det som gått bra. Man kan även använda andras exempel som

initiativ till beslut och framför allt för att motivera varför man tog ett visst beslut. Organisationen måste emellertid översätta informationen så att den passar in på deras egen verksamhet. Därför är det viktigt att först identifiera sig själv och den unika situation man hamnat i, så att man är medveten om vilka förutsättningar man har till sitt förfogande (Eriksson-Zetterquist 2009: 132f).

3. Metod

3.1 val av metod

Jag valde att utgå ifrån en kvalitativ studie då mitt syfte var att jämföra tre kommuners upplevelser, samt sätt att agera kring stora nedläggningar. För att få en djupare inblick i deras arbete valde jag djupintervjuer som centrala roll. Teorin har haft stor betydelse för uppsatsens uppbyggnad då intervjufrågorna utgår både från tidigare studier samt institutionell teori.

3.2 Val av kommuner och intervjupersoner

Trollhättan har under det senaste året haft stort medialt intresse i och med den så kallade SAAB-krisen, vilket gjorde mig uppmärksam på deras fall och problematik. I media jämfördes Trollhättans ofta med Västervik kommun som varit med om Electrolux nedläggning några år tidigare. Jag ansåg därför att det skulle vara av intresse för min studie att göra en djupare jämförelse mellan de två kommunerna.

När jag besökte politikerdagarna på Svenska mässan för att få inspiration till relevanta frågeställningar fick jag höra talas om AstraZenecas nedläggning i Södertälje. Fallen i Västervik och Södertälje hittades med hjälp av "snöbollsprincipen" (Esaïasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2012:189). De tre kommunerna är på flera sätt väldigt olika vilket fick mig intresserad att göra en jämförande analys utifrån deras olika förutsättningar.

Vid val av intervjupersoner har jag utgått ifrån centralitet vilket gjorde det naturligt att intervjua kommunstyrelsens ordförande i de respektive kommunerna (Esaïasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2012:258). Då ordföranden representerar styrelsens arbete utåt och är experter inom organisationens arbete, var det lätt att med öppna frågor få relevanta svar och på så sätt stärka validiteten i undersökningen (Burell & Kylén 2003:194). Eftersom det är kommunstyrelsens upplevelser jag vill framhäva såg jag ingen anledning till att ha

djupintervjuer med någon annan part än kommunstyrelsen själva.

3.3 Tillvägagångsätt

Personerna jag valt att intervjua är alla utsatta för hård press i form av granskning från samhälle och media. För att inte avskräcka dem, berättade jag kortfattat i ett mail om vad jag ville undersöka och klargjorde tydligt att intervjuerna enbart handlade om grundläggande frågor, angående deras val av arbetsprocess efter nedläggningarna.

Då det skapar en trygghet för den intervjuade om intervjun sker i deras hemmamiljö (Trost 2005:65) valde jag att hålla intervjuerna på plats i respektive kommunhus. Jag ville även kunna använda mig utav personernas kroppsspråk för att kunna tolka deras svar så korrekt som möjligt (Trost 2005:95). Dessvärre hade jag ingen möjlighet att ta mig till Västervik på grund av dåligt vägunderlag och intervjun hölls istället via Skype. Detta skulle kunna tänkas påverka reliabiliteten i studien något.

Intervjuerna spelades in med hjälp utav mobiltelefon och skype så att jag under intervjuens gång kunde koncentrera mig på samtalet och att ställa följdfrågor. Jag transkriberade sedan intervjuerna i lugn och ro så att ingen viktig information skulle försvinna. För att undvika att intervjupersonen pratade efter ett inlärt manus, ställde jag inte enbart frågor som handlade om nedläggningarna, utan bad dem även att berätta om deras tankar angående liknande fall. För att lättast kunna jämföra kommunerna, har jag använt mig utav fem stycken förklarande rubriker, där svaren från intervjuerna presenteras.

I Analysen har jag använt teorierna för att djupare diskutera kommunernas beslutsfattande samt att agerande.

4. Jämförelse mellan tre kommuner

I detta kapitel presenteras de tre kommunerna och deras fall. Sedan görs en djupare jämförelse över deras arbetsprocesser utifrån de svar jag fick under intervjuerna.

4.1 Presentation av kommuner och fall

-Västervik

Med 36 000 invånare räknas Västervik som en mindre kommun, men är till ytan en av södra Sveriges största. Kommunen är belägen i norra Kalmar län i den nordostligaste delen av

Småland. Västervik stad är en gammal hamnstad med anor från 1200-talet och ligger precis intill Tjust skärgård med sina 5000 öar. Kommunen har under 1900-talet varit säte för arbetarrörelsen och har haft en stor bredd på olika verksamheter så som fiske, skeppsvarv, boktryckerier och stenhuggeri (vastervik.se).

Västervik ligger på kartan mellan Kalmar, Visby och Linköping. Avstånden till städerna är relativt stora om man jämför med liknande kommuner på västkusten. Usla pendelmöjligheter isolerar kommunen från att ta del av närliggande arbetsmarknader och tvingar därför kommunen att stå självständig i dess näringslivspolitik (klt.se).

2004 befann sig både Sverige och Västervik i en högkonjunktur och ingen förväntade sig därför att kommunens största arbetsgivare, Electrolux, vars fabrik funnits i kommunen sedan 1946, skulle packa ihop tacka för sig, för att sedan flytta sin verksamhet till Ungern. 500 arbetare på dammsugfabriken blev direkt berörda av beslutet. Det var många som jobbat där under större delen av sitt liv och många som tänkt stanna på fabriken fram till pensionen. Därför uppstod en stor oro i kommunen när beskedet om nedläggningen kom i början av 2004 (Gunnars 2009).

-Trollhättan

Till skillnad mot Västervik ligger Trollhättan mitt i ett kluster av mindre städer. De samverkar med grannkommunen Vänersborg och marknadsför sin turistnäring som en gemensam destination. Med 40 minuters pendelväg till Göteborg är det lätt för befolkningen att nyttja de förmåner som en storstad innebär. Ca 56000 personer bor i kommunen och många av invånarna jobbar i industrier eller i den kommunala organisationen.

Trollhättan har varit en stark industristad sedan forsen tämjdes på 1800-talet. Nohab var det företag som först satte Trollhättan på världskartan då tillverkningen av ånglok blev en stor exportvara för Sverige. De industriella framgångarna fortsatte med flygmotorer, flygplan samt ståltillverkning och under 1900-talets senare hälft kom även bilindustrierna till orten. Trollhättans långa industrihistoria har bidragit till att invånarna i kommunen sett flera industrier växa upp och sedan försvinna. Därför var det ingen större chock när beskedet om att SAAB skulle läggas ner kom i december 2011. Det problematiska för kommunen var att komma fram till en lösning för hur de ca 3400 fabriksarbetarna skulle få nya jobb. Vid det här laget var Sverige fortfarande drabbat av finanskrisen och den lågkonjunktur som rådde över stora delar av världen. Trollhättan hade redan en arbetslöshet som var långt över rikets snitt

och nu skulle den näst intill fördubblas (trollattan.se).

-Södertälje

Södertälje ligger sydväst om Stockholm och har en historia som sträcker sig långt innan 1000-talet. Runt sekelskiftet flyttade storföretagen in och la grund för den industristad som Södertälje idag är. Scania och Astra var några av de företag som bildades i Södertälje under den här perioden.

Runt 90 000 invånare bor i staden idag och de flesta arbetar inom Scania, som nu är kommunens största privata arbetsgivare. Både Scania och Astra har funnits i kommunen i över 100 år så när beskedet kom, i början av 2012, att Astrazeneca skulle lägga ner sin forskning i Södertälje, var det många som blev chockade (sodertalje.se). Astrazeneca gick ut med ett pressmedelande där de förklarade att företaget var tvunget till att anpassa sig till det rådande klimatet i omvärlden. Därför skulle en mindre, virtuell grupp med ca 50 forskare sättas ihop, med säte i USA. Runt 1200 forskare berördes direkt av nedläggningen och kommunen fick snabbt sätta in åtgärder för att kunna hantera den situation som uppstått så drastiskt (svd.se).

	Trollhättan	Västervik	Södertälje
Invånare	55749	35892	89473
Befolkningsförändring 2011-2012	250	-123	1788
Födelseöverskott	61	-148	518
Flyttningsnetto	188	20	1268
Medelålder	40,5 år	45,7 år	38,9 år
Pendlings möjlighet	God (Göteborg 35 min)	Dålig (Linköping 1h och 40 min)	God (Stockholm 25 min)
Öppen arbetslöshet	17 %	9,8 %	13,6 %
Andel	20,5 %	16,6 %	18,3 %

högskoleutbildade			
Andel företagare	4,2%	7,6%	6,0 %
Politisk majoritet i fullmäktige	Socialdemokraterna 31/61 mandat	Koalition med S och M 42/57 mandat	S,V och MP 34/65 mandat

ekonomifakta.se

4.2 Empirisk jämförelse

För att tydligt kunna urskilja de tre kommunernas arbetsprocesser efter nedläggningen har jag valt fem stycken rubriker som hjälp: Initiativ, åtgärder, kommunikation, samverkan samt långsiktig utveckling. Ordningsföljden av rubrikerna gör det möjligt att följa kommunernas arbete från de första besluten till framtida planering. Då teorierna beskriver vikten av kommunikation och samverkan förklarar de två rubrikerna vad kommunerna fokuserat på för att nå legitimitet i just dessa avseenden.

4.2.1 Initiativ

Stycket förklarar vilka initiativ kommunstyrelsen var tvungna att ta, när de precis fått reda på nedläggningarna.

-Västervik

När Västerviks kommunalråd, Hjalmar Haraldsson, fick reda på att Electrolux skulle flytta sin dammsugfabrik till Ungern kontaktade han genast resten av kommunstyrelsen, för ett möte dagen där på. De var alla överens om att det inte fanns några befintliga resurser för att klara av att hantera situationen där över 500 av kommunens invånare snart skulle bli utan arbete. De enades om att det var kommunens ansvar att inrätta en samverkan eller någon typ av projektgrupp, som aktivt kunde jobba direkt med ärendet.

Man kontaktade därför alla inblandade parter så som den lokala företagsledningen, underleverantörer, arbetsförmedling, facken, regering och även VD:n över hela Electrolux. Cirka en vecka efter att beskedet om nedläggningen kom, hade en projektgrupp skapats, vars arbete snabbt kunde sättas igång. Dåvarande regeringen tog kontakt och erbjöd sig att skicka ner arbetsmarknadsministern för att inrätta en styrgrupp, men Västervik tackade nej till detta då de själva ville äga frågan. De kände att de var tvungna att ta sig igenom det här på egen hand. Det var även många konsulter som hörde av sig, men av samma anledning

tackade kommunen nej till även deras hjälp.

"Vi trodde inte på någon konsult utifrån, utan vi skapade istället ett begrepp; 'Västerviks vänner' och det framgick väldigt tydligt vilka som var Västerviks vänner, för Västerviks vänner gjorde det försakens skull medan konsulterna gjorde det för pengarna".

-Trollhättan

Till skillnad mot Electrolux nedläggning, så kom inte Saabs konkurs i Trollhättan som någon överraskning. Saab hade varit oroligt sedan länge och redan ett och ett halvt år innan det slutliga beskedet kom så hade kommunen börjat arbeta med en krisplan, där en rad olika åtgärder ingick. Bland det första man gjorde var att kontakta näringsdepartementet, som även de hade satt upp en plan för hur kommunen skulle arbeta. Dock så var deras plan näst intill identisk med Trollhättans egna. Regeringen gick istället snabbt in och ansökte om globaliseringsfonden, vilket underlättade arbetet då man fick ett kapital, som täckte många av de åtgärder man planerat. Tack vare kommunens förberedelser kunde en rad åtgärder sättas i sjön på en gång och man slapp där med stå och trampa vatten.

-Södertälje

När Astra Zeneca bestämde sig för att omorganisera sin forskning och starta en global samverkan med säte i USA, fick forskningsavdelningen i Södertälje beskedet att det hade ett år på sig att lägga ner sin verksamhet. Boel Godner, kommunstyrelsens ordförande i Södertälje blev dagen innan beskedet gick ut i pressen, inbjuden till ett möte inom stängda dörrar då beskedet var börspåverkande.

Det första beslutet som togs i kommunstyrelsen var att en samverkan mellan alla partierna, förutom Sverige demokraterna, var av allra största vikt. De ringde sedan runt till länsstyrelsen, arbetsförmedlingen samt Lars Leijonborg som regeringen utsatt till samordnare och även Astra Zenecas ledning för att berätta hur beslutet påverka situationen i kommunen, men även för att tillsammans diskutera vilka åtgärder man kunde genomföra och vilka resurser som behövdes till dessa. Kommunen såg det som sitt huvudansvar att ordna en egen samverkan.

"Det finns ju väldigt många som har intressen när det här händer, men kommunens intresse,

det kan bara kommunen ha".

4.2.2 Åtgärder

När den största chocken lagt sig är det kommunens ansvar att ta fram en plan på vilka åtgärder som behövs för att lösa situationen som kommunen hamnat i. Stycket beskriver det arbete som kommunerna tog ansvar för och vilka lösningar man främst fokuserade på under den första perioden.

-Västervik

Västervik hade ett nära samarbete med en lokal organisation som heter "Västervik framåt", vars uppgift är att serva kommunen och det lokala näringslivet. Under den här perioden var kommunen delägare i organisationen och Vd:n var tidigare kommunanställd, med stor kunskap om kommunens arbete. De fokuserade till en början på fabriken's produktion för att undersöka om de på något sätt kunde ha kvar en del och på så sätt minska arbetsförlusten. Vad som stod i vägen för detta, var att Ungern precis skulle skriva på en stor affär med Saab, där Ungern skulle köpa flera JAS-plan. Det var därför inte bara produktionen i Västervik som stod på spel utan även jobben på Saab. Affären sägs ha varit ett motköp.

Kommunen såg istället över, vilka förutsättningar som behövdes för att hjälpa näringslivet i övrigt. Bland annat genom starta-eget-kurser och stöd för nyföretagande. Detta arbete blev i slutändan det viktigaste för att nå en ökad tillväxt. Tack vare det, var det ett antal företag som faktiskt flyttade in till Västervik. Kommunen samverkade även med statliga myndigheter för att försöka få offentliga organisationer att flytta in, vilket de även lyckades med.

-Trollhättan

Trollhättan fokuserade främst på resurser till vuxenutbildning så folk hade möjlighet att skola om sig. Det fanns väldigt många anställda som hade kompetens, men som saknade intyg på det. Man kunde även hindra de bantningar som var avsedda för högskolan och på så sätt behålla de befintliga platserna. Planen var dock att öka antalet platser men detta gick inte igenom då man inte fick tillräckliga resurser från staten.

Kommunen gick också in med mer pengar till deras organisation Innovatum, där man jobbar med att utveckla idéer samt nyföretagande. De fokuserade även på att utveckla kommunikationerna ner till Göteborg, för att underlätta för arbetarlinjen, då det var många

som fick jobb på Volvo.

-Södertälje

Södertälje kommun anlidade Anitra Steen som samordnare då hon är en person med enorm erfarenhet, både från kommunalt arbete, näringslivet samt från departement. Hon är dessutom delägare i ett av kommunens bolag, så hon hade en stark koppling till kommunen. Anitras främsta uppgift var att lösa frågan angående AstraZenecas lokaler. AstraZeneca var tidigt ute och sa att om man inte hittade någon köpare, så skulle man riva byggnaden och alla anställda skulle bli tvungna att sluta där inom ett år. Kommunen var tydlig med att de inte tänkte köpa byggnaden, vilket var det vanligaste förslaget från de flesta intressenter i frågan. Att kommunen gick in som ägare skulle inte förbättra någonting, utan de ansåg att det skulle vara mycket mer effektivt om lokalerna fylldes med företagande.

Det var många långa diskussioner med länsstyrelsen, regeringen och framför allt med Astra, innan man hittade en passande köpare. Det kommunen gjorde då var att flytta högskoleverksamheten till lokalerna, så att den nya köparen skulle ha en hyresgäst. De valde att flytta just högskolan då man ville skapa ett center där utbildning, teknik och forskning kunde samverka.

Vad man även gjorde var att starta ett samarbete med Uppsala Innovation Center som agerar som en företagsinkubator för att få en viss typ av företagande att blomstra. Det var viktigt att de forskare som kommit långt i sin forskning kunde fortsätta med den och bära som egna företag. Kommunen gick in med pengar för att stödja de verksamheter de ansåg hade en bra grund. Det var många som ville ha medel, men de var tvungna att prioritera de förslag man såg kunde bära sig själva.

Ganska snabbt efter nedläggningen så antog kommunen ett nytt näringslivsprogram med mål att få ett starkare företagsklimat. Södertälje har aldrig legat bra till när Svenskt näringsliv gjort sina rankningar och nu genomförde kommunen de förbättringsåtgärder som de föreslagit. Boel berättar att hon varje vecka är ute på företagen för att se hur klimatet förändras. Kommunen anordnar även frukost-klubbar där alla företagare blir inbjudna och kan diskutera samt debattera aktuella frågor. Kommunen har även bildat ett nytt destinationsbolag där näringsliv och kommun tillsammans utvecklar Södertälje genom olika mål. Kommunen startade strax efter nedläggningen även Vinnova, vars enda uppgift är att jobba med företagsamhet inom kommunen.

"Vi har verkligen höjt ribban och höjt ambitionsnivån jätte stort".

4.2.3 Kommunikation

När ett stort företag flyttas eller går i konkurs hamnar lätt samhällets förväntningar på de offentliga myndigheterna. Nedan beskrivs de märkbara förväntningar som kommunerna kom i kontakt med, samt hur kommunen visade invånarna att de tog arbetet på allvar.

-Västervik

I första hand märkte kommunen att invånarna och speciellt de anställda på Electrolux, ville att man på något sätt skulle arbeta för att få beslutet om nedläggningen upphävt. Då den största chocken lagt sig och de flesta börjat acceptera det som hänt, fann man sig i att kommunen borde vara den sammanhållande aktören i arbetet ur situationen. Det är sällan kommuner har alla resurser som behövs för att lösa allting, men där emot så har de en god möjlighet till att skapa arenor. Västervik kommunstyrelse kände snabbt att det var deras främsta uppdrag.

För att visa kommuninvånarna att man arbetade aktivt för att lösa situationen på bästa sätt, la man ner stor vikt i att föra en löpande kommunikation genom pressmedelanden, presskonferenser och allmänna möten. Presskonferenserna hölls dagligen då frågan uppmärksammades i hela landet i och med Jasaffären som ansågs vara ett motköp. Det lades stort fokus på medborgarperspektivet, där de arbetade för att aktivt sprida så mycket information som möjligt till invånarna. Kommunen använde sig framför allt av hemsidor och speciella forum där dialoger mellan parterna kunde hållas.

Västervik såg att det var mycket viktigt att skapa en struktur i informationsflödet för att hantera situationen på bästa sätt.

Samtidigt som de inte ville gå ut med en krisstämpel, tillät de sig själva att medge att det var en mycket svår, bedrövlig situation.

-Trollhättan

Trollhättan har tidigare varit med om liknande händelser där stora företag lagts ner. I och med detta har både kommun och invånare lärt sig att dessa saker tar tid att lösa. Åkerlund

menar att det centrala är att man visar att man är aktiv och blickar framåt.

"Har det varit nåt positivt då med dom här nedläggningarna som har hänt i Trollhättans historia så är det att vi har lärt oss att det är liksom ingen idé att deppa utan det är bara trampa gasen i botten så kommer man fortare ur det".

Kommunstyrelsen i Trollhättan försökte tydligt visa ansvar genom att uppvisa en distinkt plan. De var även noga med att gå ut och säga att det inte fanns någon enkel lösning till problemet, utan det här var någonting som skulle ta lång tid. Kommunen hade ett aktivt samarbete med fackförbunden, som ständigt var på plats bland de berörda och gav dem korrekt information om vad som gällde.

Att skapa nya arbeten efter att så många människor blivit arbetslösa var en prio ett fråga. Företagsamhet anser kommunen är bra, men efter en sådan stor nedläggning som Saab så ville de gärna ha in större volymer. Fastän många snabbt fick nya jobb eller valde att utbilda om sig, var det fortfarande många unga som var arbetslösa, då marknaden stängde sig för dem.

Samarbeten med näringslivet var därför en viktig del i ansvarstagandet. Kommunstyrelsen har än idag regelbundna träffar med de stora företagen för att få en inblick åt vilket håll utvecklingen går. Kommunen har även ett näringslivsråd där de olika parterna träffas med jämna mellanrum för att utbyta information och diskutera problemet med den fortsatt höga arbetslösheten.

-Södertälje

Många av de som arbetade på AstraZeneca var inte bosatta i Södertälje, vilket underlättade för kommunen, då arbetslösheten inte påverkades speciellt mycket.

Istället tog Astra Zeneca ansvar och mötte de anställdas förväntningar. De delade ut fina avgångspaket, samt höll i företagsmässor där företag och arbetsförmedling fanns på plats. Kommunen var mycket nöjd med Astras åtaganden och ansåg att det sköttes enligt konstens alla regler.

Den största förväntningen på kommunen blev istället den att man ansåg att kommunen skulle köpa upp AstraZenecas lokaler, så att forskning och utveckling av verksamheter kunde fortsätta, men som nämnt ovan så var det ingen hållbar lösning ifrån kommunens sida.

Kommunen var emellertid med och tog i land lokalaffären vilket var ett sätt att visa ansvar. Att arbetet ledde till synbara resultat var en viktig del för kommunens legitimitet. När kommunen agerade, eller beslutade saker så skrev de artiklar och insändare i lokaltidningen och eftersom det var en fråga av intresse var det lätt att få dem uppmärksammade. Det var inte enbart den lokala tidningen som det skrevs i, media från hela landet var engagerade. Invånare och övriga intressenter kunde på så sätt följa arbetet.

4.2.4 Samverkan

Det finns ingen kommun i dagens läge som skulle klara en större kris utan hjälp. Det krävs oerhörda resurser för att lösa de effekter, som en större nedläggning för med sig. Arbetslöshet, underleverantörer utan uppdrag och ekonomiska problem är bara några av dem. Stycket förklarar vilka samarbeten kommunerna valt att fokusera på för att lösa dessa problem.

-Västervik

Västervik hade redan efter en vecka samlat ihop en regional styrgrupp som skulle samverka kring näringslivsfrågor efter nedläggningen. Att man fick stöd från Electrolux högsta ledning var av stor betydelse för motivationen i kommunen. Det var alltså inte den lokala företagsledningen som tog åt sig ansvaret utan Electrolux World Wide. Tre veckor innan denna intervju gjordes hade Västervik precis fått reda på att Akzo Nobel, med några hundra anställda, snart skulle lägga ner sin verksamhet i kommunen. Där var det däremot den lokala företagsledningen som ville ingå i samverkan och *inte* den internationella. Detta antog man bero på att de utländska företagen inte känner lika stort ansvar för de anställda utanför deras huvudland.

Västervik kommunstyrelse var även runt i andra kommuner, som varit med om liknande situationer, för att se hur de arbetat. De anser däremot inte att det är jämförbart då alla nedläggningar är unika.

"Även om man befarar att det blir varsel och förändringar så är det omöjligt att ha en färdig plan. Jag tror att man måste vara väldigt lyhörd, för det är så olika förutsättningar man tittar på. Vi ser ju nu en enorm skillnad mellan om det är ett svenskägt företag eller om det är ett utländskt ägt företag".

När Hjalmarsson får frågan om de kunnat ta med sig erfarenheter från Electrolux till arbetet med Akzo Nobel, svarar han trots ovanstående citat, att de arbetar efter en blåkopia.

Samarbetet med näringslivet har efter krisen blivit mycket bättre och man bjuder nu in till diskussion från båda håll. Kommunen har fått ett stort gehör ifrån näringslivet och det är ofta upp till 100 personer som deltar på träffarna.

Även inom kommunstyrelsen har samverkan blivit bättre efter krisen. Konflikterna mellan partierna i näringslivsfrågor har blivit färre, näst intill obefintliga. Hela organisationen har blivit mer sammansnörd efter krisen. Harald Hjalmarsson berättar att de brukar skoja om att Västervik kommun har gått ifrån en bruks-anda till en vi-anda.

"När kommunen är hårt ansträngd krokar man arm och det märks tydligt".

-Trollhättan

Den samverkan som varit viktigast för Trollhättans utveckling efter krisen har varit staten, eftersom de varit den största finansiären. Åkerlund anser att det faller sig naturligt att staten går in och hjälpa till vid sådana tillfällen då det är en del av statens ansvar. Han delar dock med sig om att de förväntade sig ännu mer hjälp ifrån statens sida än vad de fick.

Samarbetet med fackförbunden var viktigt ute på fabriksgolvet, då facken kunde vara på plats och sprida budskap om den information som fanns och vad som stod till buds. De hjälpte till och stöttade alla de människor som blivit berörda utav nedläggningen, där kommunstyrelse och övriga aktörer hade svårt att nå fram. Förutom samarbeten med näringslivet och de stora företagen i kommunen, så pågår även en nära samverkan inom kommunstyrelsen. Åkerlund menar att kommunen har förmågan att samla ihop sig och jobba på bestämt. Han kallar det att vara "positivt tjurig". Det är viktigt att vara målmedveten, enträgen och att ha tålamod fastän man drabbas av små smällar på vägen.

"Både kommunen och inte minst Saab-andan präglar bygden på nåt sätt".

-Södertälje

Den största satsningen i Södertälje var samarbetet med Uppsala Innovation Center. Deras

mål var att ta vara på den kompetens som fanns inom Astra Zeneca, så att forskarna kunde fortsätta med sin forskningen och skapa egna verksamheter som kunde bära sig själva. Med UCV hjälp lyckades man få igång 14 nya företag.

Södertälje försökte få stöd hos regeringen, men den hjälp man fick var minimal. Lars Leijonborg hade samma dag som beskedet om nedläggningen kom, blivit utsedd till regeringen samordnare i Astra Zeneca frågan. Efter en vecka av tystnad fick Boel Godner ringa upp honom själv. Det visade sig att han varken hade regeringen stöd eller pengar bakom sig, vilket var en stor besvikelse för kommunen.

Även arbetsförmedlingen var snabbt ute och sa att de hade speciella lösningar för Södertälje, men när det kom till kritan hände det ingenting från deras sida.

"Det är en utveckling av Sverige antar jag. Under 70-talet när företag la ner så gick folk runt med skyltar och demonstrerade och ministrar kom farande och blev intervjuade utanför, men det är inte riktigt det som sker nu".

Kommunen var även nere i Lund för att se hur man arbetat efter Astras nedläggning där. Vad de tog med sig där ifrån var vikten av att ha en extern hjälp då man lätt tappar helhetssynen när man är mitt uppe i allting. Detta var anledningen till varför de kontaktade Anitra som hade kontakter bland flera olika intressenter.

När beslutet om nedläggningen kom var ledningen i kommunen relativt ny. Boel Godner hade suttit på sitt uppdrag i ca ett halvår. I och med det tunga arbetet som krisen förde med sig, blev de dock snabbt samspelade då de träffades ofta och arbetade väldigt nära. Det viktigaste har varit att alla partier varit överens hela vägen under arbetets gång. Alla var eniga om att det hade varit det sämsta för Södertäljebona att se majoriteten och oppositionen bråka med varandra.

"Man blir inte speciellt lösningsinriktad om man försöker dra politiska poänger av en förfärlig sak som händer kommunen. Jag är väldigt tacksam över det samarbetet och att vi kunde arbeta så bra ihop. Vi gör det i en del andra frågor nu bara för det".

I efter hand har man sett värdet i att ha en stark vi-anda, vilket har lett till att man nu enbart anställer chefer som bor i Södertälje. De vill däremot inte bli allt för tigha, då det skulle

begränsa möjligheterna till förändring inom kommunen.

4.2.5 Utveckling på lång sikt

Arbetet med lösningar som fungerar även långsiktigt är viktigt av många skäl. Att man har en plan med tydliga mål, så att alla vet vilket håll man strävar åt, är en stor fördel i all slags planering. Hållbara lösningar som klarar av stora förändringar så som befolkningsökning, ekonomiska kriser och effekter av globalisering, är någonting som i dagens samhälle blir mer och mer aktuellt. Stycket tar upp hur kommunerna idag arbetar med hållbar utveckling och vilka förutsättningar som är viktigast för deras kommun.

-Västervik

"En dammsugfabrik går att flytta till Ungern, men det finns saker som inte går att flytta till Ungern".

Västervik har efter Electrolux nedläggning uppmärksammat vikten av att jobba mot hållbara lösningar. De ser bland annat en tydlig ökning av turistnäringen i kommunen och använder därför skärgården som en viktig del av kommunens marknadsföring.

Miljöfrågor är en annan viktig fråga där Västervik har ett aktivt arbete för att bli bättre, dels genom att försöka lösa kommunens infrastrukturfrågor. Kommunikation in och ut från kommunen är just nu det största hotet mot tillväxt. Det påverkar även kompetensförsörjningen negativt. För att försöka lösa detta, vill man investera i företag som utvecklar kommunikationer. Västervik försöker även få ett eget högskolecentrum för att öka kompetensförsörjningen.

De mål man satt upp skall nås innan 2025 och därför ägnar kommunen en stor del av sin tid åt näringslivs- och hållbarhetsfrågor.

-Trollhättan

Trollhättan kommun arbetar framför allt med miljömässig, hållbar utveckling. De har redan vunnit en del priser för deras miljöarbeten och på Innovatum pågår flera projekt med grön tillverkning. Men precis som Åkerlund uttrycker sig. "Det gäller alltid att hitta idéer som bär affärsmässigt".

Befolkningsökningen inom kommunen är en annan aspekt man jobbar målmedvetet med. Till 2030 vill man vara 70 000 invånare, men något som är i vägen för detta är just nu den höga arbetslösheten i kommunen.

Att färdigställa E45an och på så sätt komma närmre Göteborg och även öka pendeltågen har varit ett försök till att minska arbetslösheten. Trollhättan tror att närheten till Göteborg kommer ha stor betydelse i framtiden, då Göteborg mer och mer blir en del av Trollhättans arbetsmarknad.

Kommunen håller nu noga koll på hur det går för de lokala företagen, speciellt de stora. Trollhättan består fortfarande av en relativt stor industridel och nu när Saab kommer tillbaka med elbilsproduktionen, kommer den växa ännu mer. Kommunen är medveten om riskerna med att ha stora konkurransuppsatta verksamheter.

-Södertälje

Södertälje försöker framför allt främja samarbeten med näringslivet, då de inte vill att allt ansvar ska hamna hos kommunen. De anser att man tar större ansvar om man själv är en del av satsningen.

Södertälje har en del långsiktiga mål som är satta till 2030, men eftersom man bara får lägga budget tre år fram i tiden, så arbetar de stegvis med målen.

En viktig förutsättning för kommunens tillväxt är att skolorna fungerar då det blir lättare för företag att hitta kompetens. Kommunen vill att så många företag som möjligt skall flytta in, men då behövs det ett större kompetensutbud och framför allt att fler bostäder byggs. Om kommunen lyckas lösa dessa problem har man förhoppningar att Södertälje kommer klättra rejält i förutsättningarna.

Konkurrensen om den bästa kompetensen ses som ett av de mer långsiktiga hoten mot tillväxten i kommunen då globaliseringen gjort att industrier blir mer lättflyttade.

Självförtroendet inom kommunen är ett annat problem då de har sorgliga historier med brottslighet och andra tråkigheter. Dock så tror Boel Godner att förutsättningarna i Södertälje är mycket bättre än på många andra ställen när det kommer till att lyckas med tillväxt och näringslivsarbete.

5. Analys

I följande kapitel kommer jag att analysera min insamlade empiri med hjälp av de teoretiska referensramar jag valt att använda, för att besvara mina frågeställningar. Inledningsvis klargörs om kommunerna varit drabbade av en samhällskris. Sedan beskrivs de främsta skillnaderna mellan kommunernas arbetsprocesser och avslutningsvis görs en djupare analys i vilka faktorer, som påverkat kommunernas sätt att agera.

5.1 Vad talar för att kommunerna genomgått en kris?

Ingen av de tre kommunerna har varit utsatta för hot mot grundläggande värden. Nedläggningarna har inte heller påverkat samhället i den mån att det helt slutat fungera. Visserligen har många människor blivit berörda, men kanske inte tillräckligt många för att kunna kalla det för en samhällskris.

Siverbo & Andersson-Felé menar att en kris även kan definieras som en oönskad händelse som överraskar beslutsfattarna. Eller som en situation där stora värden står på spel, där beslutsfattarna måste agera under stor osäkerhet.

SAABs nedläggning i Trollhättan kom inte som någon överraskning, tillskillnad mot nedläggningarna i Västervik och Södertälje. Där emot så kom beskedet mitt i en finanskris, vilket ökade osäkerheten bland beslutsfattarna.

Electrolux nedläggning i Västervik skedde under en högkonjunktur, men kan ändå placeras under den bredare definitionen av kris, då det var en plötslig, oönskad händelse. Att kommunstyrelsen vägrade gå ut med att kommunen befann sig i kris kan förklaras av att de inte vill ta på sig offerstämpeln. Högkonjunkturen kan även ha påverkat kommunens positiva självförtroende.

I Södertälje kallar man nedläggningen av AstraZeneca för katastrof. Huruvida det var en katastrof eller en kris går att diskutera, men beskedet kom likt Västerviks som en stor överraskning vilket försatte politikerna både under oro samt tidspress.

5.2 Vilka skillnader/likheter går att urskilja?

Jag har kunnat urskilja många likheter och skillnader i kommunernas arbetsprocesser. Att sitta och analysera vartenda beslut hade lett till en tjock bok. Där med kommer jag enbart beskriva de likheter/skillnader som varit mest utmärkande för kommunernas arbete.

Precis som Pär Isaksson skrev så kan kommuner se sig själva som offer eller som aktörer. De tre kommuner var alla noga med att ta eget ansvar för arbetet efter nedläggningen.

Eftersom Trollhättan varit medvetna om oroligheterna kring SAAB under en längre tid hade de möjlighet att ta fram en krisplan långt innan det slutliga beskedet om nedläggningen kom. Södertälje och Västervik som där emot mottog beskeden som en överraskning ansåg fortfarande att det var viktigt att själva äga frågan.

De var alla noga med att skyndsamt starta samarbeten mellan olika parter med intresse i fallen. Där emot kan man se en tydlig skillnad i vilka samarbeten de fokuserade på. Södertälje inriktade sig på hur andra kommuner arbetat som varit med om liknande händelser. Beslutet att ha en extern aktör som samordnare kunde de till exempel ta med sig därifrån. Avgörandet att härma andra kommuner kan kopplas till Ulla Eriksson-Zetterquist teori om att imitation ökar effektivitet och legitimitet inom en organisation. Det kan styrka kommunstyrelsens argument till varför man tog in Anita Steen som samordnare. Enligt Boel Godner blev processen även mer effektiv med Anita Steen i spetsen då hon hade rätt kontakter och kompetens för att lösa frågan angående AstraZenecas lokaler.

Västervik fokuserade istället på att starta en projektgrupp med redan befintliga, lokala organisationer.

Samarbetet med staten har varit viktigast för Trollhättan då staten gick in med stora resurser.

Näringslivspolitikerna har varit av högsta prioritet för de tre kommunerna. Det har därför varit viktigt för dem med en god samverkan inom den egna organisationen. I Södertälje upplevde man sådana framgångar med att samarbeta partierna emellan, att man nu gör det i flera andra frågor. Om det blir ett problem i en demokratisk synpunkt är svårt att avgöra. Precis som Brunsson & Adler tog upp så leder ofta konfliktfria samarbeten till handling, men ett allt för internt samarbete kan förstöra den politiska organisationens legitimitet, då processen lätt blir hemlighetsfull.

I Södertäljes fall var man tvungna att hålla stora delar av arbetet hemligt innan man hittat en ny fastighetsägare till lokalerna. Hemlighetsmakeriet behöver därför inte enbart förklaras utav minskade konflikter inom organisationen. Godner uttrycker dock tydligt att de inte vill likna en familj, då det skulle försvåra möjligheterna till förändring. Även om Brunsson senare menar att beslut skall utformas för att stärka motivation och sociala bindningar, kan man fråga sig om det varit ett klokt beslut från Södertäljes sida att enbart anställa chefer som bor

i kommunen.

De förväntningar som kom från samhället efter nedläggningarna var främst att kommunen skulle lösa arbetslösheten som uppstått. Södertälje kom här lindrigt undan då de flesta forskare på AstraZeneca inte bodde i kommunen. Trollhättan och Västervik fick i det avseendet ett större ansvar.

Brunsson menar att ett sätt att visa ansvar är att tydligt visa upp beslut som att man gjort aktiva val. För att visa vilka val de gjort använde kommunerna olika tekniker.

Västervik nyttjade presskonferenser för att nå ut till invånarna, medan Södertälje främst skrev insändare till tidningar. Trollhättan hade förmånen att från början kunna visa upp en tydlig krisplan över vilka åtgärder man planerat och direkt kunde sätta igång med.

Kommunstyrelsen i Trollhättan var emellertid tydliga med att förklara att arbetet ur krisen skulle ta lång tid och att det inte var någonting man kunde lösa på en gång. Brunsson menar att detta kan vara ett sätt att minska ansvar då man delar upp det över tid.

Det största förändringsarbetet skedde i Västervik och Södertälje då beskedet kom som en överraskning ur tomma intet. De var tvungna att direkt ställa om sig till skillnad från Trollhättan som hade planerat för nedläggningen i 1,5 år. Både Västervik och Södertälje har efter nedläggningarna lagt stora resurser på att minska beroendet av stora industrier och istället ha de öppnat upp marknaden för nyföretagande. Det är svårt att se att en sådan satsning skulle gjorts om inte nedläggningarna skett. Precis som Siverbo och Andersson-Felé skriver så kan krisen bidra till att man fokuserar intensivt mot en fråga, vilket ofta skyndar på arbetsprocessen.

5.3 Vilka faktorer påverkade arbetet ur krisen?

Trollhättan och Södertälje ligger båda i närheten av storstäder som erbjuder bland annat samverkan och en bredare arbetsmarknad, vilket ger dem bättre förutsättningar än vad Västervik har för att öka deras tillväxt efter stora nedläggningar. Västervik ligger relativt isolerat ifrån de större stadskärnorna och saknar därmed de möjligheter som Trollhättan och Södertälje har naturligt.

Fastän Pär Isakssons studie från 2008 visar att pendelmöjligheter inte har någon direkt korrelation till hur bra kommuner lyckas ta sig ur kriser, så fastslog han dock att det

möjligtvis hade förvärrat situationen om möjligheterna helt saknats. Kanske hade Västervik haft det lättare om det gick snabbtåg direkt till Stockholmsregionen eller ner till Kalmar, men så var inte fallet och istället för att förlita sig på andra kommuners tillväxt var man tvungen att fokusera på sin egen.

Varken Trollhättan eller Södertälje försöker dölja det faktum att de ser närheten till Göteborg och Stockholm viktig för kommunens tillväxt. Att förbättra tillgängligheten ner till Göteborg, var till och med ett grundläggande beslut hos Trollhättans kommunledning efter SAABS konkurrs.

Även företagsklimatet i Västervik skiljer sig från de andra två kommunerna. Både Trollhättan och Södertälje är två starka industristäder med en historia fylld av stora företag, medan man i Västervik arbetat inom mindre verksamheter, ofta beroende av regionens naturresurser. Även om fiske, pappersbruk och stenhuggeri inte är lika stort som under mitten av 1900-talet, så vill man idag gå tillbaka till de bestående, naturliga förutsättningarna, som inte går att flytta. Harald Hjalmarsson var tydlig med att de vill minska sitt beroende av industrier och istället fokusera på turistnäringen och skärgårdsmiljön.

Västervik har idag en högre andel egna företagare än de andra två kommunerna. Deras arbetslöshet är betydligt lägre och då är det den kommunen med minst högskoleutbildade. Precis som Pär Isakssons slutsats, visar min empiri att pendlingsmöjligheter och kompetens inte är de viktigaste faktorerna för ökad tillväxt. Där med skulle man kunna ifrågasätta om Trollhättans stora satsningar på trafik till och från staden var rätt åtgärd att prioritera efter SAABS nedläggning. Trollhättan är den kommun med högst arbetslöshet, inte bara i den här jämförelsen utan i hela Sverige. Isaksson menar att det är de små till de medelstora företagen som bör vara motor för näringsliv och tillväxt. Trollhättans kommunstyrelse vill ändå ha in de stora industrierna för att fylla upp arbetsmarknaden, trots att de är fullt medvetna om hoten med konkurrensuppsatta verksamheter.

Södertälje fick där emot ett uppvaknande efter AstraZenecas nedläggning. Det krävdes en kris för att de skulle ta Svenskt näringslivs uppmaningar på allvar. Deras skilda beteenden skulle kunna förklaras av det faktum att Trollhättan varit med om fler stora nedläggningar genom historiens gång, än vad Södertälje har. Det har alltid lyckats växa fram nya storindustrier efter ett fall. Frågan är om den utveckling som skett i omvärlden under de senaste decennierna kommer att påverka Trollhättans chanser att vara en fortsatt stark

industristad.

5.4 Övriga reflektioner

Siverbo & Andersson-Felé skriver att organisationer kan lära av egna erfarenheter. Kommunalrådet i Västervik kommenterar emellertid att han inte anser att tidigare kriser är jämförbara med varandra. Ändå kopierar Västervik processen efter Electrolux rakt av, när de nu implementerar åtgärder efter Akzo Nobels nedläggning. Även om detta utåt sätt kan innebära legitimitet för organisationen finns det risk för överinlärnning. Att de säger en sak och sedan gör en annan kan även kopplas till Brunssons teori om organisatoriskt hyckleri. En annan situation som platsar under samma rubrik är den när regeringen utsåg en samordnare i AstraZeneca frågan. När en större kris sker (eller katastrof vilket Boel Godner ansåg AstraZenecas nedläggning var) har samhället förväntningar på att staten skall gå in och hjälpa till. Regeringen var snabbt ute med att berätta att de utsatt Lars Leijonborg till regeringens samordnare, men mer en så hände inte. Lars Leijonborg saknade både resurser och stöd för att kunna bidra med hjälp. Regeringen mötte samhällets förväntningar med tomma ord för att behålla sin legitimitet.

6. Slutsats

Uppsatsens syfte var att ta reda på vilka likheter/skillnader det finns i kommuners arbetsprocesser efter stora nedläggningar och vilka faktorer som kan tänkas påverka deras val av agerande. Nedan presenteras de svar jag kommit fram till.

6.1 Likheter/Skillnader

De främsta likheterna i de tre kommunernas arbetsprocess var att de alla ansåg att det var viktigt att själva äga frågan och inte låta andra ta över ansvaret. De tog inte på sig offerstämpel utan valde istället att agera som aktörer. Både Trollhättan, Västervik och Södertälje arbetade väldigt intensivt med näringslivsfrågor, där de la fokus på en ökad samverkan med det lokala näringslivet. Att ha en organisation i kommunen vars huvudprioritet är att hjälpa det lokala näringslivet verkar bli av allt större betydelse efter stora nedläggningar. Kommunerna har även ökat samverkan mellan andra aktörer så som statliga myndigheter, fackförbund och andra kommuner, men även inom den egna

organisationen vilket de alla anser har varit av stor betydelse under arbetets gång. Vad de fick ut från samarbetena skilde sig däremot mellan kommunerna. Södertälje använde sig utav en utomstående konsult medan Trollhättan fick mest hjälp av regeringen. Västervik samverkade i första hand med Electrolux högsta ledning och den lokala näringslivsorganisationen. En annan skillnad som utmärker sig är deras framtida planering. Trollhättan fortsätter att fokusera på storindustrierna medan Västervik och Söderköping säger att de vill minska sitt beroende av dem. Förväntningar ifrån samhället såg olika ut i de tre kommunerna vilket bidrog till att de la fokus på olika åtgärder. Västervik och Trollhättan som blev hårdast drabbade av arbetslöshet hade nya jobb som sin prio ett fråga medan Södertäljes största problem blev att hitta en ny ägare till AstraZenecas lokaler.

6.2 Påverkande faktorer

De slutsatser man kan dra avseende faktorer som påverkar val av arbetsprocess visar bland annat att det inte spelar någon större roll vart på kartan kommunen ligger. En relativt liten, isolerad kommun har fortfarande samma möjligheter att lyckas ta sig ur kriser som en storstadskommun.

Västervik är idag den kommun med lägst arbetslöshet och högst nyföretagande medan Trollhättan och Södertälje inte alls ligger lika bra till trots deras närhet till storstäder. Det som har stört betydelse för hur vida kommunerna lyckats eller inte verkar istället bero på vilken fokus man lägger på nyföretagande och näringslivsfrågor, samt vilken typ av samverkan man valt att ingå i.

Kommunens historia och den lokala andan kan förklara varför de skiljer sig åt i val av tillvägagångssätt, men det är svårt att mäta vilken betydelse det faktiskt har.

6.3 Vidare forskning

Antalet stora industrier som tvingats lägga ner i Sverige har eskalerat i takt med globaliseringen. Det blir svårare och svårare att konkurrera på den globala marknaden, där u-länder erbjuder låga skatter och billig arbetskraft. Om Sverige i framtiden skall fortsätta vara ett industriland, behövs en starkare innovationskraft, som med nya idéer, kan stå stadigt på den globala marknaden. Vidare anser jag att det behövs fler utredningar som grundar sig i hur vi i Sverige kan öka intresset för forskning inom de kunskapsintensiva branscherna.

7. Referenser

7.1 Litteratur

Brunsson N. (1998). Beslut som institution. I *Organisationsteori på svenska*, Alvesson, M. & Czarniawska, B (red), 43-60. Malmö: Liber ekonomi.

Brunsson, N. & Adler, N. (1989). *The organization of hypocrisy : talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester: Wiley

Burell, K. & Kylén, J. (2003). *Metoder för undersökande arbete : sju-stegsmodellen*. 1. uppl. Stockholm: Bonnier utbildning.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori : idéer, moden, förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Siverbo, S. & Andersson-Felé, L. (2007). *Demokratisk och effektiv styrning : en antologi om forskning i offentlig förvaltning*. 1. uppl. Stockholm: Studentlitteratur.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

7.2 Elektroniska källor

Axelsson, S. & Bornefalk, A. 2011. Genuint sårbara kommuner. *Tillväxtverkets rapport 0112*
http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00029/Genuint_s_rbara_komm_29450a.pdf
(Hämtad 2013-12-18)

Ekonomifakta. 2013. Din kommun i siffror.
<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Regional-statistik/Din-kommun-i-siffror/>
(Hämtad 2013-12-14)

Gunnars, Lena. 2009. När fabriken försvann skolade Västervik om sig.
<http://arbetet.se/2009/03/06/nr-fabriken-frsvann-skolade-vstervik-om-sig/>
(Hämtad 2013-12-14)

Isaksson, Pär. 2008. Gislaved och Söderhamn –Konsten att komma igen när storindustrin flyttat ut.

Underlagsrapport nr 7 till Globaliseringsrådet.

http://www.barometern.se/multimedia/archive/00206/industriutredning_206352a.pdf

(Hämtad 2013-12-19)

Kalmar länstrafik. 2013.

<http://www.klt.se/>

(Hämtad 2013-12-14)

Krisinformation. 2011. Vad är en kris?

http://www.krisinformation.se/web/Pages/Page_72886.aspx

(Hämtad 2014-01-04)

SvD Näringsliv. 2012. Sverige tappar forskning.

http://www.svd.se/naringsliv/sverige-tappar-forskning_6817543.svd

(Hämtad 2013-12-14)

Södertälje kommun. 2011. Södertäljes historia i årtal.

http://www.sodertalje.se/Kommun-demokrati/Om_Sodertalje/Historia/

(Hämtad 2013-12-14)

Trollhättan kommun. 2012. Bestörtning över SAABs konkurs.

<http://www.trollhattan.se/Startsida/Fler-nyheter-i-Trollhattan/Bestortning-over-Saabs-konkurs/>

(Hämtad 2013-12-14)

Västervik kommun. 2013. Kommunfakta

<http://www.vastervik.se/Kommun-och-politik/Kommunfakta/>

(Hämtad 2013-12-14)

7.3 Intervjuer

Paul Åkerlund, kommunalråd Trollhättan- 2013-12-02

Harald Hjalmarsson, kommunalråd Västervik- 2013-12-09

Boel Godner, kommunalråd Södertälje- 2013-12-12

Intervjuguide

Berätta hur ni agerade när ni precis fått reda på att (...) skulle läggas ner.

Eventuella följdfrågor:

Vad kändes viktigast att fokusera på?

Vilken typ av möten hade ni?

Fanns det någon färdig plan?

Vilka märkbara förväntningar kom från samhället?

Hur visade ni samhället att ni tog ansvar för utvecklingen i kommunen?

Berätta om vilka samarbeten som varit betydelsefulla för kommunen efter nedläggningen.

Eventuella följdfrågor:

Vilka samarbeten har varit viktigast?

Finns det något ni önskar fått ut mer av?

Upplevde ni att andra aktörer hade åsikter om hur ni borde styra ert arbete?

Vilka möjligheter finns det för politiker att möta näringsliv, invånare samt övriga aktörer?

Eventuella följdfrågor:

Vad kan ni ta med er från dessa möten?

Vad har varit mest lärorikt i processen efter nedläggningen?

Kommer ni kunna använda den kunskapen i framtiden?

Hade ni flera eventuella lösningar ni tog beslut om?

Hur är motivationen inom organisationen?

Har relationen mellan partierna förändrats under arbetets gång?

Vilka faktorer har varit viktigast för er kommuns tillväxt?

Vilka eventuella hot mot tillväxt upplever ni?

Hur arbetar ni mot en hållbar utveckling?